



ANALISIS MANAJEMEN KUALITAS DENGAN PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* BERBASIS *DEMING PRIZE*

Nisa Masruroh

Teknik Industri, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

ABSTRAK

Suatu perusahaan perlu meningkatkan performansinya terutama dari segi kualitas dalam usaha mempertahankan diri dan bersaing dengan perusahaan lain. Salah satu cara pendekatan dari aspek-aspek yang termasuk dalam Total Quality Management ialah dengan menggunakan Deming Prize.

Berdasarkan hasil dan analisis data, dapat diketahui bahwa score untuk variabel organisasi sebesar 3,41 ; standarisasi sebesar 3,00 ; pengendalian sebesar 2,81 ; analisis sebesar 2,59 ; dan pengaruh sebesar 3,30. Dimana nilai-nilai tersebut telah melebihi target score yang telah ditetapkan dari masing-masing variabel. Namun, ada beberapa kategori yang terdapat dalam variabel yang nilainya lebih rendah dari terget score, antara lain, job analysis, tujuan organisasi, alat kerja, pengukuran, masukan karyawan, dan penghargaan. Dengan masalah utama yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan adalah mengenai kurangnya pelibatan karyawan, belum dilakukannya pengukuran mengenai masalah kerja karyawan, serta masalah minimnya pemberian penghargaan kepada karyawan.

Kata Kunci : Total Quality Management, Deming Prize.

PENDAHULUAN

Kualitas merupakan faktor yang penting dalam persaingan era global saat ini. Oleh karena itulah, perusahaan perlu melakukan pengukuran performansi sehingga dapat mengetahui dimana posisi perusahaan saat ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengetahui sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan konsumen dengan melibatkan seluruh anggota organisasi seluruh fungsi organisasi, yang menyangkut masalah strategis, pemasaran, dan aspek manusia dari organisasi atau perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Total Quality Management (TQM)

TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (*Santosa, 1992*)

TQM mencakup semua fungsi dari sebuah fungsi. TQM merupakan perpaduan dari fungsi-fungsi dan proses yang terkait kedalam siklus hidup produk pada tahap yang berbeda-beda, seperti desain, perencanaan, produksi, distribusi dan pelayanan. Ukuran keberhasilan TQM merupakan kepuasan pelanggan dan cara mencapainya, terutama melalui desain sistem dan peningkatan terus-menerus. Sebuah perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)* harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- Berusaha menyusun sistem manajemen mutu. Sistem ini harus relevan dengan semua kegiatan dan tugas yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan .
- Mengupayakan peningkatan di semua bidang. Misalnya, tidak cukup jika hanya meningkatkan aspek yang berpusatkan produk, dan mengabaikan bidang pelayanan, atau sebaliknya.



- Perusahaan yang menggunakan pendekatan TQM harus menyadari bahwa ini merupakan proses perbaikan yang terus-menerus, berlangsung kontinyu dan bukan program peningkatan mutu dalam jangka waktu yang ditentukan. Harus dipahami bahwa pemenuhan sasaran tertentu hanyalah sebuah langkah menuju TQM, karena tidak ada satu program atau sasaran yang dicapai dalam kerangka waktu tertentu dapat cukup memenuhi persyaratan TQM.

Deming Prize

Deming Prize adalah suatu penghargaan yang diberikan pada suatu perusahaan, baik itu jasa maupun manufaktur yang berhasil atau sukses dalam menjalankan kriteria yang ada pada deming prize dan selalu mengadakan perbaikan akan kualitas secara terus-menerus.

Deming Prize meliputi nilai-nilai inti dan konsep deming (yaitu 14 point deming dan siklus deming), 10 kategori *deming price* dan 4 elemen dasar kerangka kerja

Kriteria Deming Prize terdiri dari serangkaian nilai-nilai inti dan konsep (*Core Values And Concepts*) yang merupakan landasan bagi kunci persyaratan didalam kerangka kerja yang berorientasi pada keberhasilan bisnis.

Empat belas poin Deming ini merupakan ringkasan dari keeluruhan pandangan W. Edwards Deming terhadap apa yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk melakukan transisi positif dari bisnis sebagaimana biasanya sehingga menjadi bisnis berkualitas tingkat dunia.

Siklus deming yang biasa disebut dengan PDCA (Plan Do Check Act Analyze) merupakan elemen dasar dari siklus deming yang merupakan perwakilan dari proses perbaikan secara terus menerus (continuous improvement) untuk perencanaan maupun mencoba meningkatkan kinerja aktivitas baru.

Dasar terbentuknya ke 10 kategori diatas, adalah dari nilai-nilai inti dan konsep deming (yaitu 14 point deming dan siklus deming), dimana dari masing-masing kategori memiliki beberapa item-item. Dari nilai inti dan konsep dan ke 10 kategori diatas, terbagi atas 4 elemen dasar kerangka kerja, yakni :keadaan perusahaan secara umum, proses kerja yang dapat dilakukan, penerapan manajemen perusahaan dan analisa output perusahaan. Keempat elemen dasar kerangka kerja diatas dibentuk, pada intinya ingin mengetahui bagaimana penerapan kualitas disuatu organisasi atau perusahaan.

METODE PENELITIAN

1. Penelitian dilakukan pada perusahaan yang memproduksi berbagai macam produk makanan siap saji dengan olahan dari daging serta ikan. Diantaranya adalah berbagai jenis produk makanan Tempura, Sukhoi, Bintang, Bakso Tuna, Bakso daging.
2. Definisi operasional variabel
Variabel terikat dalam penelitian ini adalah tingkat performansi perusahaan yang ditinjau dari tingkat kualitas perusahaan. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari lima variabel yang diambil dari kategori Deming Prize adalah sebagai berikut :
 - a. Organisasi
Keadaan organisasi atau perusahaan secara umum disini antara lain karakteristik tugas karyawan, interaksi sosial antar karyawan/departemen, pembagian tugas karyawan, dll. Dari sini dapat diketahui gambaran awal perusahaan seperti apa dan perbaikan apa yang dapat dilakukan perusahaan.
 - b. Standarisasi
Pengamatan ini mencakup masalah bagaimana perusahaan menerapkan teknologi didalam proses kerjanya ataupun organisasinya, yang termasuk masalah alat kerja, serta masalah penerapan teknologi standar oleh karyawan.
 - c. Pengendalian
Pengendalian perlu dilakukan untuk menjaga agar prosedur yang diterapkan untuk pengendalian terhadap kualitas ataupun masalah-masalah yang akan mungkin terjadi dari waktu ke waktu.
 - d. Analisis
Bagaimana cara meningkatkan metode kerja, kesadaran karyawan akan produktifitas, perlu dilakukan dalam usaha peningkatan kualitas akan perusahaan.
 - e. Pengaruh
Dari kesemua proses kinerja karyawan, serta penerapan pengendalian kualitas diperusahaan, maka akan dilihat sejauh mana kegiatan tersebut telah berhasil dilaksanakan. Baik itu mulai mutu hingga sampai kepada kepuasan pelanggan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN****Tingkat Kualitas Internal Perusahaan**

Untuk mengetahui bagaimana kondisi internal perusahaan, maka diperlukan analisa mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi didalamnya. Analisa disini disesuaikan dengan beberapa kategori yang terdapat didalam Deming Prize, yang dibagi menjadi lima variabel. Yakni, variabel organisasi, standarisasi, pengendalian, analisis, dan pengaruh. Untuk lebih jelasnya mengenai variabel-variabel tersebut, maka dapat dilihat penjelasannya sebagai berikut.

★ **Organisasi**

. Untuk mengetahui berapakah perolehan score perusahaan serta berapa target score yang ditentukan, maka dapat dilihat didalam tabel dibawah ini.

Tabel 1. Score untuk Variabel Organisasi

No	Kategori	Pernyataan No :	Score persh.	Target Score
1.	Keterlibatan	1	3,91	3,50
2.	Kerjasama	2-3	4,41	3,50
3.	Pelatihan	4	3,88	3,50
4.	Struktur organisasi/struktur kerja	5	4,18	3,50
5.	Staffing	6	4,38	3,50
6.	Wewenang tertinggi	7	1,75	1,50
7.	Job analysis	8-9	1,34*	1,50
	Total (Jumlah score dibagi 7)		3,41	2,93

Keterangan : * Perlu diperbaiki

Rumus yang digunakan untuk mengukur score :

$$= \frac{\text{jumlah score dari jawaban responden}}{\text{jumlah responden}} \times \frac{1}{\text{jumlah pertanyaan kuisioner}}$$

$$= \frac{5 + 5 + 3 + 4 + \dots + 4}{56} \times \frac{1}{1} = 3,91$$

Untuk variabel organisasi, score yang diperoleh perusahaan melebihi dari target score yang ditetapkan. Hal ini berarti secara umum perusahaan telah menerapkan prosedur kategori diatas. Namun ada satu item yang nilainya masih dibawah target score yakni untuk item job analysis. Dimana job analysis disini menyangkut keaktifan perusahaan dalam mensurvey ataupun meminta opini dari para karyawan dalam usaha meningkatkan kualitas perusahaan.

★ **Standarisasi**

Untuk mengetahui berapakah perolehan score perusahaan serta berapa target score yang ditentukan, maka dapat dilihat didalam tabel dibawah ini.

Tabel 2. Score untuk Variabel Standarisasi

No	Kategori	Pernyataan No :	Score persh.	Target score
1.	Tujuan unit kerja	10	4,07	3,50
2.	Tujuan organisasi	11	3,29*	3,50
3.	Karakteristik tugas karyawan	12	3,95	3,50
4.	Sadar akan produktivitas	13	4,23	3,50
5.	Konsekuensi pembatas	14-15	3,88	3,50
6.	Definisi tool/alat kerja	16	1,34*	1,50
7.	Perkembangan organisasi	17	1,64	1,50
8.	Rencana penerapan kualitas	18	1,59	1,50
	Total (jumlah score dibagi 8)		3,00	2,75

Keterangan : * Perlu diperbaiki

Rumus yang digunakan untuk mengukur score :

$$= \frac{\text{jumlah score dari jawaban responden}}{\text{jumlah responden}} \times \frac{1}{\text{jumlah pertanyaan kuisisioner}}$$

$$= \frac{4 + 5 + 4 + 5 + \dots + 4}{56} \times \frac{1}{1} = 4,07$$

Untuk variabel standarisasi, score yang diperoleh perusahaan melebihi dari target score yang ditetapkan. Hal ini berarti secara umum perusahaan telah menerapkan prosedur kategori diatas. Namun ada dua item yang nilainya masih dibawah target score yakni untuk kategori tujuan organisasi dan kategori alat kerja. Tujuan organisasi disini menyangkut besarnya jumlah karyawan yang dilibatkan dalam merancang tujuan kerja. Sedang alat kerja berkaitan dengan keaktifan perusahaan dalam mengumpulkan informasi dari karyawan mengenai masalah peningkatan perusahaan.

★ Pengendalian

. Untuk mengetahui berapakah perolehan score perusahaan serta berapa target score yang ditentukan, maka dapat dilihat didalam tabel dibawah ini.

Tabel 3. Score untuk Variabel Pengendalian

No	Kategori	Pernyataan No :	Score persh.	Target score
1.	Metode/proses peningkatan	19	3,93	3,50
2.	Kuantitatif/jumlah	20	4,38	3,50
3.	Sistem/struktur peningkatan kualitas	21	3,95	3,50
4.	Rencana Strategi	22-23	1,55	1,50
5.	Proses/ukuran analisa	24	1,63	1,50
6.	Pengukuran	25-32	1,46*	1,50
	Total (jumlah score dibagi 6)		2,81	2,50

Keterangan : * Perlu diperbaiki

Rumus yang digunakan untuk mengukur score :

$$= \frac{\text{jumlah score dari jawaban responden}}{\text{jumlah responden}} \times \frac{1}{\text{jumlah pertanyaan kuisisioner}}$$

$$= \frac{5 + 6 + 5 + 4 + \dots + 3}{56} \times \frac{1}{1} = 3,93$$

Untuk variabel pengendalian, score yang diperoleh perusahaan melebihi dari target score yang ditetapkan. Hal ini berarti secara umum perusahaan telah menerapkan prosedur kategori diatas. Sama seperti kategori-kategori sebelumnya, dalam kategori pengendalian ada satu item yang nilainya masih dibawah target score yakni untuk item pengukuran., yang berarti bahwa pihak perusahaan belum melakukan evaluasi masalah efisiensi, efektifitas, produktivitas, kualitas produk maupun tempat kerja, waktu kerja, inovatifitas, kualitas kerja para karyawan.

★ Analisis

Untuk mengetahui berapakah perolehan score perusahaan serta berapa target score yang ditentukan, maka dapat dilihat didalam tabel dibawah ini.

Tabel 4. Score untuk Variabel Analisis

No	Kategori	Pernyataan No :	Score persh.	Target score
1.	Sadar akan produktivitas	13	4,23	3,50
2.	Metode/proses peningkatan	19	3,93	3,50
3.	Proses/ukuran analisa	24	1,63	1,50
4.	Evaluasi	33-34	1,56	1,50
5.	Definisi improvement	35	1,63	1,60
	Total (jumlah score dibagi 5)		2,59	2,32

Rumus yang digunakan untuk mengukur score :

$$= \frac{\text{jumlah score dari jawaban responden}}{\text{jumlah responden}} \times \frac{1}{\text{jumlah pertanyaan kuisioner}}$$

$$= \frac{5 + 6 + 5 + 4 + \dots + 3}{56} \times \frac{1}{1} = 3,93$$

Untuk variabel pengendalian, score yang diperoleh perusahaan melebihi dari target score yang ditetapkan. Hal ini berarti secara umum perusahaan telah menerapkan prosedur kategori diatas. Dan dari kelima item yang termasuk dalam variabel pengendalian tidak ada satupun item yang nilai score perusahaannya di bawah nilai target score. Sehingga karena semua item nilai score perusahaan sudah melebihi nilai target score, maka tidak dilakukan analisa yang mendalam.

★ Pengaruh

. Untuk mengetahui berapakah perolehan score perusahaan serta berapa target score yang ditentukan, maka dapat dilihat didalam tabel dibawah ini.

Tabel 5. Score untuk Variabel Pengaruh

No	Kategori	Pertanyaan No :	Score persh.	Target score
1.	Supply bahan-bahan	36	4,23	3,50
2.	Survey kualitas pada pelanggan	37	4,11	3,50
3.	reliabilitas	38	3,91	3,50
4.	Peralatan/ equipment	39	3,89	3,50
5.	Fasilitas	40	3,66	3,50
6.	Metode/proses peningkatan	19	3,93	3,50
7.	Masukan karyawan	41	1,27*	1,40
8.	Penghargaan	42-43	1,37*	1,50
	Total (jumlah score dibagi 8)		3,30	2,99

Keterangan : * Perlu diperbaiki

Rumus yang digunakan untuk mengukur score :

$$= \frac{\text{jumlah score dari jawaban responden}}{\text{jumlah responden}} \times \frac{1}{\text{jumlah pertanyaan kuisioner}}$$

$$= \frac{5 + 6 + 5 + 4 + \dots + 3}{56} \times \frac{1}{1} = 3,93$$

Untuk variabel pengaruh, score yang diperoleh perusahaan melebihi dari target score yang ditetapkan. Hal ini berarti secara umum perusahaan telah menerapkan prosedur kategori diatas. Dan dari kelima kategori yang termasuk dalam variabel pengaruh terdapat dua item yang nilai score perusahaannya di bawah nilai target score. Yakni untuk item masukan karyawan dan item penghargaan. Untuk item masukan karyawan, adalah keaktifan karyawan didalam perusahaan serta pengaruh karyawan bagi perusahaan dirasa masih kurang. Sedangkan untuk item penghargaan,, karena perusahaan belum secara optimal memberikan bonus ataupun promosi kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Untuk variabel Organisasi, rata-rata total score perusahaan yang didapat yakni 3,41 sudah melebihi rata-rata total target score yang ditetapkan yaitu 2,93. Dimana ada satu kategori yang score dari perusahaan masih dibawah target score yang ditetapkan, yakni untuk job analysis yang target scorenya 1,34 masih dibawah target score perusahaan yang sebesar 1,50.
- Untuk variabel standarisasi, rata-rata total score perusahaan 3,00. Score ini melebihi rata-rata total nilai target score yang telah ditetapkan yakni 2,75. Dimana ada dua kategori yang score perusahaan masih dibawah target score yang ditetapkan, yakni kategori tujuan organisasi sebesar 3,29 masih



dibawah target score yang sebesar 3,50 dan kategori alat kerja yang score perusahaan 1,34 masih dibawah target score yang ditetapkan yakni 1,50.

- c. Untuk variabel Pengendalian, rata-rata total score perusahaan sebesar 2,81. Score ini sudah melebihi rata-rata total target score yang ditetapkan yakni 2,50. Dimana ada satu kategori yang score dari perusahaan masih dibawah target score yang ditetapkan, yakni kategori pengukuran dengan score 1,46 masih dibawah target score yang ditetapkan yakni sebesar 1,50.
- d. Untuk variabel Analisis, rata-rata total score perusahaan sebesar 2,59. Score ini melebihi rata-rata total nilai target score yang telah ditetapkan yakni 2,32. Dimana tidak ada satupun kategori dalam variabel ini score perusahaannya dibawah target score yang ditetapkan.
- e. Untuk variabel Pengaruh, rata-rata total score perusahaan sebesar 3,30. Score ini melebihi rata-rata total nilai target score yang telah ditetapkan yakni 2,99. Dimana ada dua kategori yang score dari perusahaan masih dibawah target score yang ditetapkan, yakni kategori masukan karyawan dengan score 1,27 masih dibawah target score yang sebesar 1,40 serta penghargaan yang score perusahaannya 1,37 masih dibawah target score yang ditetapkan yakni sebesar 1,50.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, Dorothea, 2003, *Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Hunt, Daniel V., 1993, *Integrating Quality and Business Strategy*, Business One Erwin, Homewood.
- Gaspersz, Vincent, 2003, *Total Quality Management (TQM)*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hardjosoedarmo, Soewarso, 2004, *Bacaan Terpilih Tentang Total Quality Management, Edisi revisi*, Andi Yogyakarta.
- Nasution, M.N., 2001, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Purnama, Nursya'bani. 2006. *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Penerbit Ekonisia, Yogyakarta
- Riduwan, Drs. 2004, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Safirin, Tutuk, Ir. 2002, *Metodologi Penelitian*, Penerbit Unesa University Press.
- Tjiptono, Fandy, 2001, *Total Quality Management*, Andi off, Yogyakarta.
- <http://www.curiuoscat.com/management/demingprize.cfm>
- <http://www.valessentia-id.com>.
- <http://www.gkmin.net/download/istilahkualitas/>
- <http://www.deming.org/demingprize/>
- <http://www.pasca-unsoed.or.id>
- <http://www.ilmustatistik.org/node.13>